

**AUTOGESTÃO
EMPRESARIAL:
PROPOSTAS
PARA DISCUSSÃO**

**Luiz Antonio Souto
Marcio Cameron
Ana Maria Castro**

Março - 1997



AUTOGESTÃO EMPRESARIAL: PROPOSTAS PARA DISCUSSÃO

**Luiz Antonio Souto
Marcio Cameron
Ana Maria Castro***
Março - 1997

***Respectivamente, gerente, economista e estatística da Área de Desenvolvimento Regional e Social do BNDES.**

Sumário

1. Introdução	5
2. O BNDES e a Autogestão	6
3. Situação da Empresa na Transferência	7
4. Motivação da Adoção do Modelo	7
5. Indução do Processo	7
6. Organização dos Trabalhadores	8
7. Papel das Lideranças	9
8. Perfil das Empresas de Autogestão	9
9. Pontos Fracos	10
10. Pontos Fortes	12
11. Diretrizes para o Apoio Financeiro do BNDES	12
11.1. Empresa	13
11.2. Trabalhadores	13
11.3. Controlador	13
11.4. BNDES	14
12. Ação de Fomento	14
13. Ação de Suporte	15
14. Ação Complementar	15
15. Conclusão	16
Anexo. Empresas Examinadas pelo BNDES	17
Referências Bibliográficas	17

1. Introdução

O modelo autogestionário resulta, em grande parte, da tentativa dos trabalhadores de garantir, pela ajuda mútua, a manutenção de seus empregos e rendas. Por atuar de forma intermediária, onde a propriedade não é nem do capitalista nem do Estado, a autogestão é reconhecida como uma fórmula democrática para a solução de problemas sócio-econômicos e um instrumento de preservação e melhoria do padrão de vida da classe trabalhadora.

As empresas de autogestão apresentam em seu processo organizacional interno um problema crucial: encontrar soluções para seu desenvolvimento e crescimento empresarial por meio de procedimentos adequados às suas características.

Dentre as experiências desenvolvidas em vários países, algumas são consideradas paradigmáticas. Na Iugoslávia, sob o governo de Tito, os ideais socialistas de igualdade foram conciliados com a liberdade de organização e elementos de concorrência. Na Espanha, especificamente na região basca, a partir de uma escola politécnica nos anos 40, criou-se um grupo empresarial (Mondragón) que ocupa, atualmente, o 10º lugar no *ranking* das empresas nacionais.

Destaca-se, ainda, a experiência norte-americana iniciada com o estabelecimento do *Employee Stock Ownership Plan* (ESOP) em 1971, que conferiu forte impulso à implementação do modelo de autogestão. Na Itália, empresas de diversos setores foram transformadas em cooperativas após serem fechadas por motivo de falência.

No Brasil, o processo de reestruturação da economia conduziu grande número de empresas a uma grave situação econômico-financeira. Neste contexto, surgiram as primeiras empresas brasileiras a adotar o modelo de autogestão, no qual o controle é exercido totalmente pelos trabalhadores, e de co-gestão, onde os sócios partilham o controle com seus empregados.

Este trabalho apresenta o conjunto das principais características de uma amostra de empresas estudadas e propõe diretrizes para apoio financeiro do BNDES e ações suplementares. Primeiramente, é historiado o envolvimento do BNDES com as recentes experiências brasileiras em autogestão. Depois, dá-se início à caracterização do modelo autogestionário através da descrição do momento de transição, dos fatos motivadores da adoção do modelo e dos indutores do processo. Segue-se a descrição das formas de organização dos trabalhadores e do papel das lideranças. São, então, traçados os perfis das empresas de autogestão e enumerados os seus pontos fracos e fortes. Por fim,

são propostas diretrizes para apoio financeiro do BNDES e ações de fomento, suporte e complementares.

2. O BNDES e a Autogestão

Em 1994, o Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (Codefat), preocupado em preservar postos de trabalho, solicitou ao BNDES a inclusão, em suas Políticas Operacionais, de operações de financiamento a empresas autogestionárias. Esta iniciativa teve o apoio da Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (Anteag), fundada, neste mesmo ano, com a finalidade de facilitar a coordenação de projetos autogestionários.

O Comitê Gerencial do BNDES entendeu que a análise deveria ser realizada de forma descentralizada pelas Áreas Operacionais (AOs). Foram, então, financiadas quatro empresas autogestionárias (Cobertores Parahyba, Facit, Hidrophoenix e Skill Coplast) e uma empresa co-gestionária (Frunorte).

Com a criação da Área de Desenvolvimento Regional e Social (AS), a Diretoria do BNDES decidiu pela concentração da análise destas empresas na nova Área. Embora fosse prevista a transferência de todas as empresas apoiadas, o inadimplemento conduziu três delas (Cobertores Parahyba, Facit e Frunorte) à Área de Crédito (AC) e uma (Skill Coplast) passou a ser acompanhada conjuntamente pela Área de Operações 1 e pela AS. Somente a Hidrophoenix, em processo de liberação de recursos, teve sua transferência efetivada.

Diante deste quadro, a AS considerou necessário um maior entendimento das peculiaridades do modelo, de forma a se capacitar a responder às novas demandas surgidas. Com este intuito, foram examinadas 11 empresas com passagem formal pelo BNDES e 12 com consulta informal, bem como visitadas três empresas sem pedido de financiamento (o Anexo lista as empresas estudadas).

Em parceria com a AC-Ceren, responsável pelo enquadramento das solicitações, foram estabelecidos alguns conceitos para qualificar o apoio a estas empresas. No último ano, cinco apresentaram consulta formal ao BNDES e nenhuma obteve enquadramento.

3. Situação da Empresa na Transferência

No momento da transferência do controle, uma empresa a ser gerida por trabalhadores se encontra, de modo geral, em uma das situações descritas a seguir:

- empresa insolvente, devido a problemas financeiros, de gestão e de obsolescência tecnológica;
- empresa em situação regular, mas sem comprador, cujo grupo controlador encontra-se em processo de desverticalização; e
- empresa onde o controlador dispõe-se a compartilhar o controle com os empregados (co-gestão) e, assim, realizar o saneamento financeiro necessário ou viabilizar a saída de um dos sócios.

4. Motivação da Adoção do Modelo

A necessidade de manter seus postos de trabalho leva os trabalhadores a abraçar a idéia de empresa autogestionária sem avaliar as verdadeiras possibilidades de sucesso do projeto. A postura inferiorizada diante do antigo patrão, aliada à inexperiência, conduz à aceitação incontestada dos valores e condições propostos para a transferência do controle acionário. Ocorrem casos em que a empresa é repassada aos empregados, que, desconhecendo sua real situação, acabam responsáveis por uma dívida maior que o ativo assumido. Muitas vezes, a alternativa de constituição de uma fábrica nova se mostra economicamente mais vantajosa.

O projeto de co-gestão visa à sobrevivência da empresa, ameaçada pela saída de um dos sócios ou pela necessidade de saneamento financeiro, e é usado pelo controlador como um artifício para recompor a empresa.

5. Indução do Processo

O movimento de assunção da empresa pelos trabalhadores se dá, de cima para baixo, de três formas:

- por iniciativa do antigo controlador, na falta de outro empresário interessado em adquiri-la;

-
- por iniciativa de um grupo de empregados ocupantes de cargos diretivos; e
 - por orientação dos sindicatos de classe.

Os controladores procuram trocar os ativos da empresa por seu endividamento, utilizando a iminência do desemprego como fator de negociação. É comum contratarem consultorias ou indicarem profissionais para desenhar o novo modelo de gestão, negociar junto a agências de crédito e, até mesmo, administrar a empresa. Neste contexto, buscam, algumas vezes, financiamento do BNDES para sanear a empresa.

6. Organização dos Trabalhadores

Os trabalhadores organizam-se em associações ou cooperativas dirigidas por uma diretoria eleita, cujas funções estão subordinadas à vontade coletiva de seus associados e cristalizadas nos seus estatutos, aprovados em assembléia geral. A escolha por uma das duas formas segue a indicação da Anteg e/ou do sindicato ou o modelo de outra empresa com que mantenham relacionamento.

A associação é uma entidade civil sem fins lucrativos que administra a empresa de forma democrática. É mantido o vínculo empregatício com a empresa, que paga salários e repassa os resultados através de participação nos lucros. A representatividade é proporcional ao número de cotas-partes, que, por sua vez, é função do nível salarial e/ou do tempo de serviço de cada associado. Nos moldes que vêm sendo praticados, os ex-empregados não são responsáveis individualmente pelo pagamento dos empréstimos assumidos.

Os associados têm como principal característica um papel múltiplo, ou seja, podem ser, ao mesmo tempo, donos e gestores. Existe uma tendência do associado comportar-se diferentemente, conforme o exercício de um ou outro papel, conduzindo ao conflito.

A cooperativa diferencia-se dos demais tipos de sociedade por ser, ao mesmo tempo, uma associação de pessoas (projeto social) e uma empresa (projeto econômico), sendo considerada uma das formas mais avançadas de organização social. Seus custos são reduzidos pela supressão dos encargos trabalhistas e pelos benefícios fiscais garantidos pela legislação. Os benefícios trabalhistas são supridos por um fundo de solidariedade. O pró-labore recebido pelos cooperados é função dos resultados auferidos. A representatividade nas assembléias é unitária e a participação na integralização do capital idêntica para todos os

cooperados. A responsabilidade pela amortização de empréstimos está limitada ao capital integralizado.

Numa organização totalmente participativa, o traço característico central é que todo membro tem total e igual direito de participar em todas as decisões. Em virtude desta particularidade, a organização pode enfrentar dois problemas principais: a apatia dos seus membros e a tendência à oligarquia.

7. Papel das Lideranças

Qualquer que seja o modelo de organização adotado, é extremamente importante a atuação das lideranças na condução do projeto autogestionário. Na sua maioria oriundos de sindicatos, os líderes são responsáveis pela administração dos conflitos gerados no processo de conscientização do trabalhador que quer ser patrão na hora de trabalhar e empregado na hora de receber.

Os líderes são, ao mesmo tempo, associados e executivos, fazendo a ligação entre os associados e a cooperativa e atuando como controladores da gestão. Além de refletirem a homogeneidade ou heterogeneidade do quadro social, eles reclamam da responsabilidade, nem sempre compartilhada pelos companheiros, na tomada de decisões e da tendência a se perpetuarem na direção pela dificuldade de formação de outras lideranças. Além disso, vivem o dilema de conciliar os interesses da empresa com os valores advindos do sindicalismo.

Algumas empresas optam por contratar profissionais para ocupar os cargos diretivos, mas com isso reforçam a figura do patrão. Esta é também uma maneira de driblar o despreparo técnico dos ex-empregados no exercício da gestão.

8. Perfil das Empresas de Autogestão

As empresas de autogestão caracterizam-se por serem de pequeno/médio porte, intensivas em mão-de-obra e predominantemente do setor industrial. O faturamento mensal varia entre R\$ 100 mil e R\$ 800 mil e o número de empregados entre 15 e 300.

As poucas experiências de autogestão no Brasil partiram de empreendimentos malsucedidos. O preço de aquisição, via de regra, supera o valor da empresa. As verbas rescisórias costumam ser trocadas pelo controle da empresa ou emprestadas a

esta pelos trabalhadores sob a forma de mútuo para realização do projeto. O capital necessário à assunção do controle é complementado pelo financiamento de outras fontes.

As empresas convivem com alto grau de endividamento e escassez de capital de giro, motivados pela ausência de capital próprio. A incapacidade jurídica de oferecer bens em garantia inibe o acesso ao crédito.

A desatualização tecnológica ora compromete a atuação em mercados competitivos, ora possibilita a exploração de nichos não alcançáveis por empresas mais modernas e de maior porte.

9. Pontos Fracos

O elevado grau de endividamento e o ativo operacional obsoleto são uma constante nas empresas autogestionárias.

O início das atividades da empresa costuma ser acompanhado pela retração de seu desempenho, devido à inexperiência dos gestores e à reação do sistema bancário, fornecedores e clientes ao novo modelo.

As empresas têm dificuldade de realizar até mesmo pequenos investimentos, em razão da falta de recursos. O financiamento concedido, excepcionalmente, pelo BNDES para aquisição de equipamentos usados tem possibilitado a adoção de soluções adequadas a este tipo de empresa na sua implantação.

A ausência de capital de giro obriga a interrupção periódica da produção, comprometendo o desempenho da empresa e minando o engajamento dos trabalhadores, essencial ao êxito do projeto autogestionário. A matéria-prima é comprada à vista e o desconto de duplicatas obtido, com dificuldade, a taxas elevadas.

As empresas reúnem pessoal qualificado na produção, mas apresentam deficiências nas áreas jurídica, contábil, mercadológica, tecnológica, de custos e de informática. A Anteag e os sindicatos oferecem suporte técnico, mas seus recursos são limitados e não permitem o atendimento regular de que carecem os novos gestores, principalmente nos primeiros momentos do empreendimento.

Na área jurídica residem os maiores impedimentos à alavancagem do negócio. Como exemplo, tem-se a massa falida de uma empresa administrada, há nove anos, por trabalhadores, que emprega 370 pessoas e vem honrando o pagamento do passivo trabalhista legado pelo antigo controlador. Apesar desta *performance*, o Poder Judiciário nomeou um arrendatário que

teve seu ingresso na unidade impedido fisicamente pelos trabalhadores, os quais detêm a posse de fato mas não de direito e, como não estão qualificados para o arrendamento, operam na ilegalidade.

Em outra empresa, com endividamento superior ao valor do seu patrimônio, o antigo controlador encerrou as atividades e contratou com os ex-empregados a compra da produção, mantendo-se no negócio apesar da paralisação oficial. Os trabalhadores levam adiante o empreendimento mas não têm a posse dos ativos. Não interessa ao antigo proprietário o equacionamento da questão, pois isto o obrigaria a enfrentar seus credores, além do que conta com o apelo social para sensibilizar as autoridades locais. A mão-de-obra é explorada ao sujeitar-se aos preços impostos pelo ex-patrão, que compra a maior parte da produção. Os trabalhadores não têm condições de partir esta cadeia em razão da situação ilegal em que se encontram.

Os órgãos de governo municipais e estaduais não têm disponibilizado, na maioria das vezes, a contrapartida necessária ao equacionamento do problema social provocado pela paralisação total ou parcial destas unidades industriais, como, por exemplo, renúncia fiscal, doação de terrenos e educação ao trabalhador.

Os estatutos das organizações de trabalhadores pecam pela má definição de aspectos importantes, tais como a forma de administração da empresa, as condições de extinção, o destino do patrimônio, os mecanismos de entrada e saída da empresa, incluindo a relação com herdeiros, os mecanismos de manutenção da pulverização do capital, a relação com trabalhadores não-associados/cooperados, a diferenciação dos fundadores e as condições para reformulação do estatuto.

De modo geral, os trabalhadores não querem correr riscos e limitam sua participação à eleição da direção dos órgãos colegiados. Para esta atitude contribui a ausência de comprometimento individual com o endividamento assumido.

Os trabalhadores necessitam ser preparados para conviver com o aumento de responsabilidades e de carga de trabalho, que, em alguns casos, vem acompanhado de diminuição de rendimentos, em razão da queda do faturamento e do elevado grau de endividamento nos primeiros tempos do projeto. Algumas empresas oferecem treinamento e incluem facilidades como companhia da esposa no curso, refeição antes da aula e conversão da hora de aula em folga, mas esbarram na falta de interesse dos trabalhadores em dedicar parte do seu tempo ao desenvolvimento pessoal. Os cursos oferecidos em convênio com a prefeitura acabam atendendo exclusivamente à comunidade, por ausência de inscrição de trabalhadores.

10. Pontos Fortes

O maior mérito do modelo autogestionário é a manutenção de postos de trabalho, conseguida graças ao esforço das lideranças e dos trabalhadores.

As empresas sobrevivem lançando mão de soluções criativas, como, por exemplo, negociação de cotas de fornecimento para garantir a colocação contínua da produção, recolhimento de parte do desconto de duplicatas para amortização de dívidas junto aos bancos, comercialização direta através de lojas de fábrica, aluguel de parte das instalações para geração de caixa, financiamento do investimento pelo cliente com amortização através de fornecimento de produtos, construção e adaptação de equipamentos e reaproveitamento de resíduos.

Com a adoção da autogestão são registrados baixos níveis de absenteísmo e de acidentes de trabalho. As empresas têm se esforçado para pagar salários compatíveis com o mercado, quitar débitos trabalhistas dos antigos controladores e garantir benefícios como cesta básica, transporte coletivo, assistência médica e seguro de vida. Os programas de educação formal básica e de segurança e higiene do trabalho contribuem para valorização do indivíduo. Estas diretrizes buscam oferecer melhor qualidade de vida aos novos proprietários.

A transparência dos controles exigida pelos sócios-trabalhadores tem como consequência a diminuição da sonegação fiscal. Aliada a esta prática, a disseminação de noções básicas de administração, promovida por algumas empresas, permite que todos acompanhem e participem da sua evolução.

A divulgação de suas experiências tem sido uma das formas encontradas pelas empresas autogestionárias para angariar a solidariedade de instituições públicas e privadas.

11. Diretrizes para o Apoio Financeiro do BNDES

Com base no conhecimento que vem sendo acumulado a partir do contato com empreendimentos autogestionados, sugere-se a adoção de diretrizes no exame dos pleitos de apoio financeiro. Estas diretrizes já são parcialmente praticadas e contemplam aspectos relativos à empresa, aos trabalhadores, ao antigo controlador e à ação do BNDES propriamente dita.

11.1. Empresa

- A empresa autogestionária deve, preferencialmente, atuar em nichos de mercado abrigada da concorrência acirrada dos setores competitivos, que costumam demandar, permanentemente, investimentos e exigem uma administração ágil e competente.
- O nível de endividamento deverá ser compatível com o das empresas do setor. Com este intuito, é desejável que as verbas rescisórias sejam capitalizadas na empresa.
- A distribuição de resultados e a remuneração dos trabalhadores não poderão comprometer a saúde financeira da empresa.

11.2. Trabalhadores

- A opção pelo modelo autogestionário deverá ser precedida da discussão e do entendimento pelos trabalhadores de suas novas responsabilidades. Este processo de conscientização, assim como a identificação das lideranças, se dará previamente ao enquadramento da operação.
- Os trabalhadores se comprometerão individualmente com a amortização do financiamento, sem que haja arrolamento de bens pessoais como garantia. Nos modelos atuais, o financiamento é tomado pela associação ou cooperativa sem o comprometimento pessoal dos trabalhadores.
- A minuta de estatuto definirá claramente:
 - forma de administração da empresa;
 - condições de extinção;
 - destino do patrimônio;
 - mecanismos de entrada e saída da empresa;
 - relacionamento e limitação do número de trabalhadores não-associados/cooperados; e
 - condições para reformulação do estatuto, que estará condicionada à aprovação pelo BNDES durante a vigência do contrato de financiamento.

11.3. Controlador

- No caso de venda do controle acionário, o antigo controlador deverá compartilhar o risco do financiamento com o BNDES seguindo as condições operacionais definidas pelo Banco para a operação. O total das dívidas será considerado na composição do valor negociado.

11.4. BNDES

- O BNDES examinará a inclusão da aquisição de máquinas e equipamentos usados entre os itens financiáveis.
- Deverá ser estudada a dispensa da comissão de estudo e de outras taxas correlatas, além da flexibilização de algumas condicionantes como participação máxima do BNDES e índice de garantia. Alguns dos projetos financiados até o momento tiveram estes percentuais diferenciados dos tradicionalmente praticados pelo Banco.
- O dimensionamento do capital de giro deverá considerar a necessidade inicial da empresa e a fase de retração de desempenho inerente aos projetos autogestionários.
- O apoio a projetos de co-gestão se dará em caráter excepcional, visará prioritariamente ao investimento e será também condicionado à limitação da participação do antigo controlador no capital total e votante e à representação dos trabalhadores na diretoria e no conselho da empresa.
- Os projetos deverão prever, preferencialmente, um esquema gradual de liberações visando à minimização dos riscos da gestão inexperiente.

12. Ação de Fomento

O BNDES deverá fomentar a associação de trabalhadores oriundos de empresas em processo de desverticalização ou de grandes empresas com estratégia de terceirização. Esta ação pró-ativa, no sentido de viabilizar o surgimento de novas empresas, visa aproveitar o *expertise* do conjunto de trabalhadores na sua atividade profissional e deverá se consubstanciar por meio de parceria com a Antegag, os sindicatos e as associações de classe.

O BNDES deverá também viabilizar o apoio a empreendimentos autogestionários que requeiram investimentos de pequeno porte através de financiamentos na modalidade indireta e, para atingir este objetivo, estudará a possibilidade de uma atuação pró-ativa na busca de parceiros que aceitem o compartilhamento do risco dessas operações.

13. Ação de Suporte

O suporte ao desenvolvimento das empresas autogestionárias deverá contemplar a educação à empresa e a capacitação da mão-de-obra.

A educação à empresa é primordial para o desenvolvimento dos processos de planejamento, administração e controle – na maioria das vezes incipientes –, o aperfeiçoamento do processo produtivo e a evolução em direção à qualidade.

O aperfeiçoamento qualitativo do empreendimento deve ser buscado através do suporte técnico em todos os setores, com ênfase nas áreas contábil, mercadológica, jurídica, tecnológica, de custos e de informática. Estes serviços poderão ser disponibilizados com a criação de um núcleo de atendimento às empresas.

O programa de capacitação deverá possibilitar o exercício do direito de participação na gestão e estimular a prática do dever de contribuição para com o êxito do empreendimento, privilegiando a conscientização do papel desempenhado pelo trabalhador no grupo associativo. Além disso, deverá, ainda, abranger a realização de treinamento gerencial e de programas de educação formal básica e de segurança do trabalho, indispensáveis à empresa.

Esta ação vem sendo parcialmente exercida pela Anteag através da aplicação de recursos do FAT repassados pelo Ministério do Trabalho.

14. Ação Complementar

Considerando-se o problema social gerado pelo encerramento das atividades de uma empresa, é fundamental a colaboração de todos os segmentos do setor público, assim como dos órgãos e entidades de classe, visando à busca de soluções articuladas entre os diversos agentes comprometidos na consolidação das empresas autogestionárias.

As instituições envolvidas podem exercer sua responsabilidade social através de mecanismos diversos, como dispensa fiscal por prazo limitado ou em troca de participação acionária progressiva, doação ou comodato de terrenos e instalações, conscientização e formação de mão-de-obra, educação básica para adultos etc.

A Anteag vem estudando a possibilidade de oferecer apoio emergencial a empresas que se encontram à margem do sistema bancário tradicional, seja por estarem concordatárias ou falidas, seja por falta de garantias reais ou por impedimentos legais, como débitos fiscais e trabalhistas. Destinado ao suprimento de capital de giro ou a pequenos investimentos necessários à alavancagem do negócio, este apoio poderá se viabilizar através da criação de uma ONG de crédito.

15. Conclusão

A discussão destes pontos deve levar em consideração a sua importância para o BNDES, seja quanto à questão social ou financeira, seja quanto ao desenvolvimento deste novo modelo de gestão e à sua utilização como alternativa para manutenção de emprego e renda.

O apoio à autogestão é demanda formulada pelos gestores do FAT e pode contribuir de forma efetiva para a preservação e a geração de postos de trabalho. A recente experiência com projetos autogestionários no BNDES, no entanto, tem mostrado a necessidade de adaptação dos critérios adotados de forma a atender às peculiaridades do segmento.

A sobrevivência das empresas de autogestão requer a sua integração às regras impostas pelo sistema capitalista, o que traz consigo o desafio de conciliar a atividade econômica empresarial com a concretização de formas institucionais participativas e controladoras por parte dos trabalhadores.

Em uma empresa efetivamente autogestionada, cabe aos associados traçar as políticas, definir as diretrizes, tomar as decisões e exercer o controle. A gestão participativa exige atores participativos. O trabalhador, no entanto, foi educado para obedecer ordens e não pensar, para ser resignado e não criativo e competitivo. A participação em uma empresa autogestionária provoca uma verdadeira revolução cultural para o trabalhador que de repente perde o patrão, o chefe e a referência.

Em contrapartida, os efeitos da autogestão sobre as atitudes dos trabalhadores podem promover o aumento da produtividade, pois tendem a induzir a busca constante da melhoria do desempenho. Assim, com o intuito de criar o ambiente para uma nova cultura do trabalho, onde o trabalhador tenha um papel central como empreendedor, medidas de suporte à empresa e complementares ao financiamento se fazem necessárias para desenvolver potencialidades e possibilitar a auto-sustentação no contexto de gestão democrática.

Anexo. Empresas Examinadas pelo BNDES

<i>Empresa</i>	<i>UF</i>	<i>Setor de Atividade</i>
CBCA	SC	Mineração
Ceagesp	SP	Comércio
Cobertores Parahyba	SP	Têxtil
Cobertores Parahyba	PE	Têxtil
Conforja	SP	Metalurgia
Coopervest	SE	Confecções
Cotradasp	SP	Serviços
Craisa	SP	Serviços
Detroit	SP	Mecânica
Facit	MG	Máquinas e Equipamentos
Fapati	SP	Plásticos
Fazenda Batalha	BA	Cultura de Borracha
Ferromar	RJ	Reparo Naval
Fibrasil	PE	Têxtil
Fison	RJ	Produtos Veterinários
Frinorte	ES	Frigorífico
Frunorte	RN	Fruticultura
Hidrophoenix	SP	Máquinas e Equipamentos
Malharia Nordeste	PE	Têxtil
Nova Fronteira Agrícola	PE	Fruticultura
Polyutil	PB	Plásticos
Sakai	SP	Móveis
Salibrás	ES	Extração de Sal
Skill Coplast	SP	Plásticos
Valença	BA	Têxtil

Referências Bibliográficas

ANTEAG. *Autogestão: como sair da crise*. São Paulo, 1997. 43 p.

FAVERET FILHO, Paulo. *Autogestão: promessas e desafios*. Rio de Janeiro: BNDES, 1997 (Texto para Discussão, 42).

GOUVELA, Flávio. *Associativismo e cooperativismo: um instrumento de integração, parceria e realização*. Rio de Janeiro: Friedrich-Ebert-Stiftung, 1997. 58 p.

SOUZA, Hebert. *Gestando uma nova cultura*. *Autogest – Revista da Autogestão*, São Paulo, v. 1, n. 1, jun./ago. 1997.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

Av. República do Chile, 100

CEP 20139-900 – Rio de Janeiro – RJ

Telex: (21)34110/21857 – Tel.: (021) 277-7447

Fax: (021) 220-2615

FINAME – Agência Especial de Financiamento Industrial

Av. República do Chile, 100 – 17º andar

CEP 20139-900 – Rio de Janeiro – RJ

Telex: (21)34110/21857 – Tel.: (021) 277-7447

Fax: (021) 220-7909

BNDESPAR – BNDES Participações S.A.

Av. República do Chile, 100 – 20º andar

CEP 20139-900 – Rio de Janeiro – RJ

Telex: (21)34110/21857 – Tel.: (021) 277-7447

Fax: (021) 220-5874

Escritórios**Brasília**

Setor Bancário Sul – Quadra 1 – Bloco E

Ed. BNDES – 13º andar

CEP 70076-900 – Brasília – DF

Telex: (61) 1190 – Tel.: (061) 223-3636

Fax: (061) 225-5179

São Paulo

Av. Paulista, 460 – 13º andar

CEP 01310-000 – São Paulo – SP

Telex: (11) 35568 – Tel.: (011) 251-5055

Fax: (011) 251-5917

Recife

Rua Antonio Lumack do Monte, 96 – 6º andar

Ed. Empresarial Center II

CEP 51020-350 – Recife – PE

Tel.: (081) 465-7222

Fax: (081) 465-7861

BBS/BNDES

277-6868

Internet

<http://www.bndes.gov.br>
